

Cooperação Técnica Brasil Alemanha

Projeto GTZ

Apoio aos Centros Têxteis e de Confeção do SENAI

Seminário

“Estrutura e Organização de Consultoria”

Rio de Janeiro,
03/96

ÍNDICE

Apresentação	1
Definição de consultoria	2
Fatores que diferenciam pesquisa de consultoria	3
Origem e história de consultoria moderna	4
Por quê usar consultores	5
Relacionamento consultor-cliente	6
Descrição do papéis do consultor	7
Fases do processo de consultoria	8
Mudança...	9
Pontos a serem abordados na súmula de situação	10
Principais características de consultores	11
Profissionalismo em consultoria	12
Ética profissional	13
Tipos de organização de consultoria	14
Estrutura básica de um a empresa de consultoria	15
Organização típica das empresas de consultoria	16
Estrutura de carreira em uma firma de consultoria	17
Controle financeiro	18
Atividades geradoras de receita	19
Calcular custos de serviços cobráveis	20
Métodos de estabelecer o honorário (1)	21
Métodos de estabelecer o honorário (2)	22
Controle de qualidade em consultoria	23
Marketing: ganhar e ficar com os clientes	24

Métodos de portfólio da Boston Consulting Group	25
Cinco padrões de cobertura de mercado	26
Marketing de serviços de consultoria	27
O que está a ser "marketed"?	28
Posicionamento dos "grandes oito"	29
P.M.E: motivos para o futuro	30
P.M.E.: a relutância de chamar consultores	31
Funções organizacionais de micro e grande empresas	32
Pequenas empresas...	33
Análise FOFA	34
A FOFA abrange...	35
Os cinco elementos básicos de organizações	38
Análise organizacional	39
Bibliografia / fontes	40

Apresentação

A presente reúne as transparências que foram apresentadas no seminário de “Estruturação e Organização de Consultoria” em Rio de Janeiro, Centro de Tecnologia da Indústria Química e Têxtil (CETIQT), entre 11 e 15 de março de 1996, no âmbito do Projeto GTZ “Apoio aos Centros Têxteis e de Confeção do SENAI”.

Participaram do seminário que foi administrado por Christoph David Weinmann e Hans Ulrich Lachenmaier , os integrantes dos núcleos de consultoria dos três centros CETIQT, CERTTEX, (Recife, PE) e CFTC CLÓVIS MOTTA (Natal, RN).

DEFINIÇÃO DE CONSULTORIA

O serviço prestado por um pessoa ou grupo de pessoas independentes e qualificadas para a

- identificação

- investigação de

- problemas que digam respeito a
 - política
 - organização,
 - procedimentos e métodos,

- de forma a

- recomendarem a ação adequada e

- proporcionarem auxílio na implementação dessas recomendações

Nature and purpose of management consulting

Table 1.1 Factors differentiating research and consulting

FACTOR	RESEARCH	CONSULTING
Problem	Mainly fashioned by researcher; more open-ended, especially in exploratory research	Mainly fashioned by client, sometimes; on joint basis
Time scale	Usually flexible	More tight end rigid
End	New knowledge and new Theories + ? better practice	Better management practice
Ownership of Information	Usually publicly available	Often confidential
Decision making	Focus may change at researcher's discretion subject to plan	Discretion limited to main task only
Academic rigour	Methodologically tight	Minimum level appropriate to problem
Evaluation	External – by peers in scientific community, policy-makers	Internal – by company

ORIGEM E HISTÓRIA DE CONSULTORIA MODERNA

- PIONEIROS E GESTÃO CIENTÍFICA
 - 1870: Charles T. Sampson – reorganização de empresa
 - Frederick W. Taylor et al.

- CONSULTORIA E PESQUISA

- CONSULTORIA E INFORMAÇÃO

- CONSULTORIA GERENCIAL
 - 1914: Edwin Booz – Business Research Services
 - 1925: James ° McKinsey
 - anos 20 e 30: consultoria para grandes empresas
 - segunda guerra mundial: consultoria para o governo e as forças armadas
 - reconstrução pós-guerra: maior salto da demanda e os “Big Eight”

POR QUÊ USAR CONSULTORES

- detentor de conhecimentos e competência técnica especializada
- supridor de auxílio profissional intensivo em base temporária
- observador externo imparcial
- patrocinador de argumentação que justifique a adoção de medidas predeterminadas

RELACIONAMENTO CONSULTOR – CLIENTE

- DEFINIÇÃO DE EXPECTATIVAS E PAPÉIS
 - definição conjunta do problema
 - resultados a serem alcançados
 - o papel do cliente e o papel do consultor

- RELACIONAMENTO DE COLABORAÇÃO

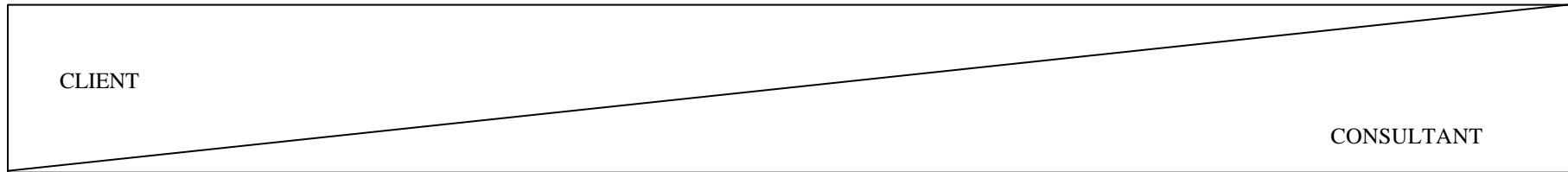
- O SISTEMA DO CLIENTE

- PAPÉIS DO CONSULTOR
 - Consultor de recurso
 - Consultor de procedimento

Figure 3.1 description of the consultant's role on a directive and non-directive continuum

MULTIPLY ROLES OF THE CONSULTANT

Reflector Process specialist Fact finder Alternative identifier Collaborator In problem solving Trainer/educator Technical expert Advocate



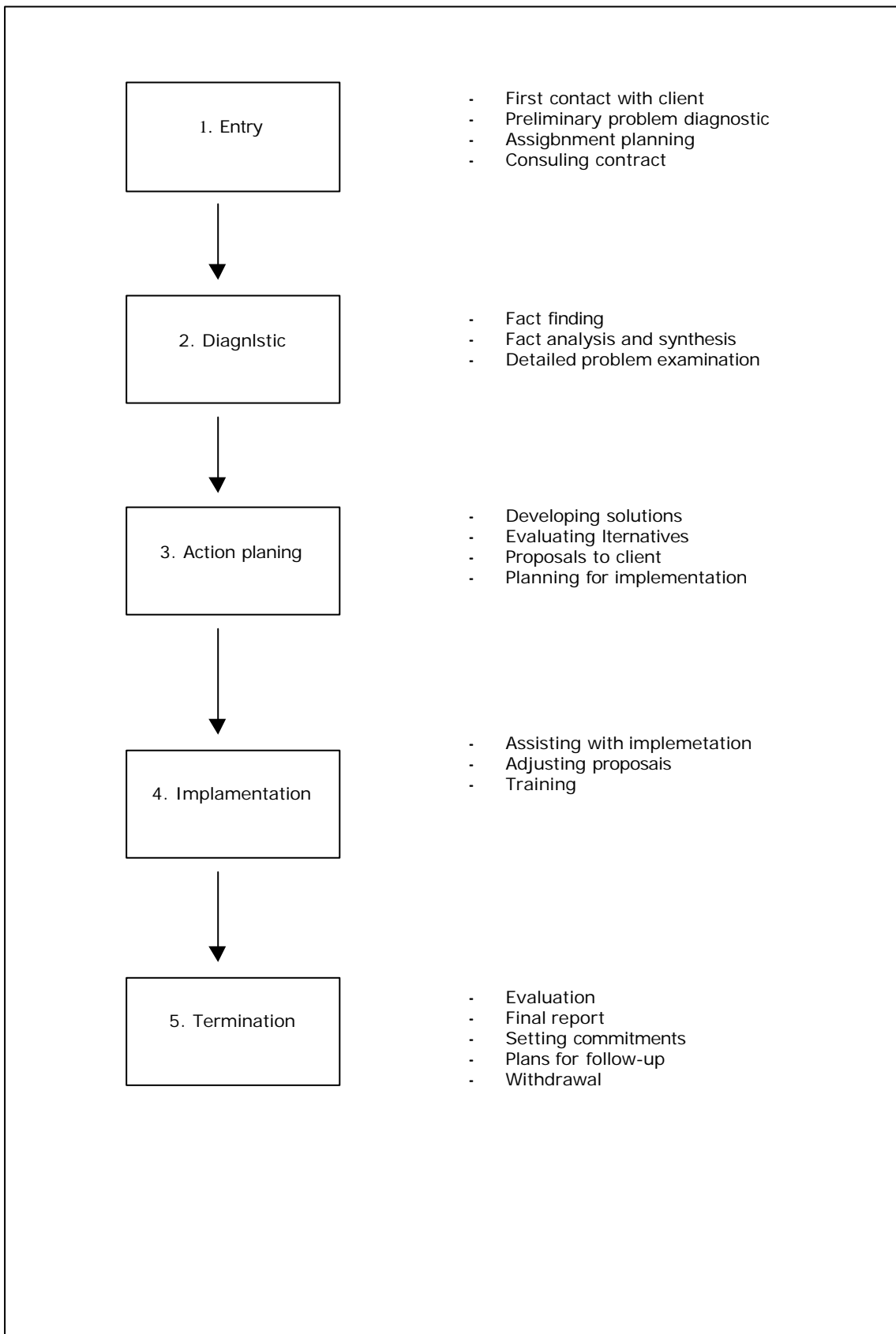
LEVEL OF CONSULTANT ACTIVITY IN PROBLEM SOLVING

Non-directive

Directive

Raises questions for reflection	Observes problem-solving processes and raises issues mirroring feedback	Gathers data and stimulates thinking	Identifies alternatives and resources for client and helps assess consequences	Offers alternatives and participates in decisions	Trains the client and designs learning experiences	Provides information and suggestions for policy or practice decisions	Proposes guidelines, persuades, or directs in the problem-solving process
---------------------------------	---	--------------------------------------	--	---	--	---	---

Figure 1.1 Phases of the consulting process



MUDANÇA ...

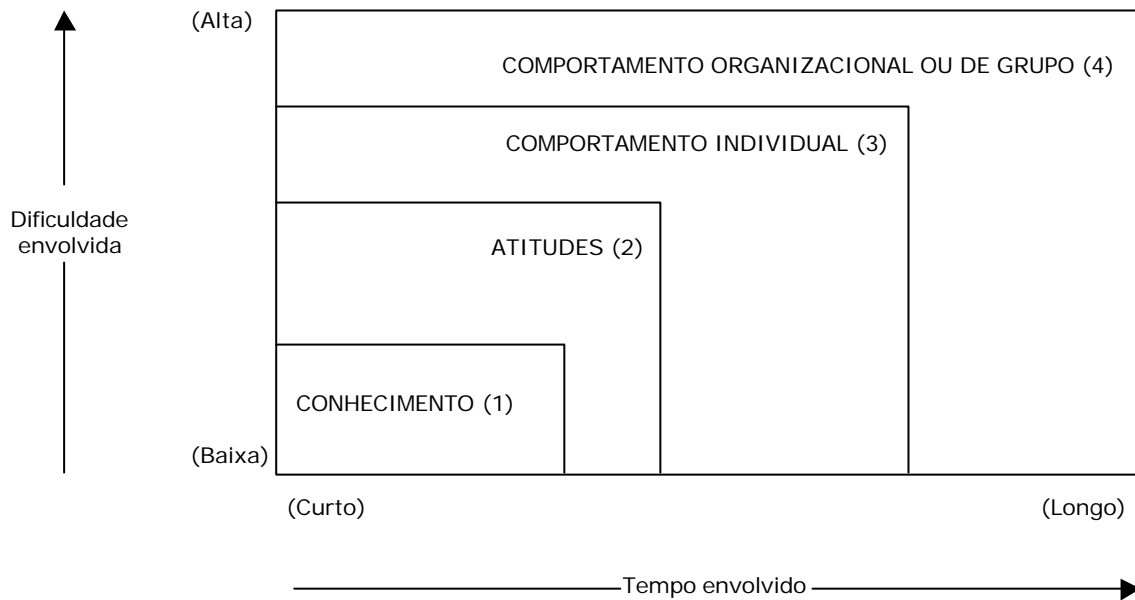


Figura 1. Amplitude de tempo e grau de dificuldade envolvidos para os diversos níveis de mudança¹

¹ Ver P. Hersey e K. H. Blanchard: *Management of organizational behaviour* (Englewood Cliffs, N. J., Prentice – Hall, 1972, pág 160

Quadro 10. Lista de Pontos a Serem Abordados na Súmula de Situação

- | | |
|-------------------------|---|
| A. Entregar | <ol style="list-style-type: none">1. Relatório de diagnóstico2. notas de diagnóstico3. papéis de trabalho emprestados pelo cliente4. materiais publicados ou impressos |
| B. Comunicar e Discutir | <ol style="list-style-type: none">1. termos de referência2. origem da apresentação do cliente3. experiência de clientes com consultores4. estrutura, personalidade, estilo geral de administração, centros aparelhos de poder e influência da organização-cliente5. necessidades e desejos aparente do cliente, reais e imaginários6. atitude prováveis do pessoal7. base dos resultados previstos da consultoria8. estratégia e plano de trabalho9. experiência do cliente nas técnicas que os consultores pretendem usar10. fatores-chave das operações do cliente (vide Seção 6,4, a respeito dos pontos a serem avaliados)11. processos de produção; jargão profissional e termos próprios do negócio e da localidade12. contatos estabelecidos com sindicatos e outros órgãos13. trabalho prévio no setor (para o mesmo cliente competidores etc.) |
| C. Informar | <ol style="list-style-type: none">1. compromissos com o cliente em relação aos vários serviços da Firma de consultoria (treinamento, recrutamento, elaboração de modelos, computação etc.)2. acordos sobre cobrança e pagamento de honorários3. acordos sobre data de início, tempo e lugar4. acordos para acomodações em escritórios, pessoal de ligação, apoio secretarial e outros5. acomodação local de reuniões dos consultores, antes da ida para a organização-cliente. |

PRINCIPAIS CARACTERÍSTICA DE CONSULTORES²

- 1) Boa saúde física e mental.
- 2) Ética profissional.
- 3) Estabilidade de comportamento e ação.
- 4) Auto confiança.
- 5) Eficácia pessoal (ímpeto, energia).
- 6) Integridade (a qualidade que engendra confiança).
- 7) Independência. (O consultor de sucesso deve ter autoconfiança, não depender da opiniões dos outros: deve ser capaz de formar seus próprios juízos, nas áreas de sua competência e experiência; ao mesmo tempo, deve reconhecer suas limitações de competência, experiência e discernimento.)
- 8) Competência intelectual.
- 9) Bom discernimento (a faculdade de avaliar com ponderação e completa objetividade)
- 10) Grande habilidade analítica, ou de solução de problemas (a habilidade para analisar, reunir, classificar, pesar e avaliar os fatores básicos de situações problemáticas de diferentes graus de complexidade).
- 11) Imaginação criativa (a capacidade de ver com novos olhos).
- 12) Perícia em relações interpessoais;
 - a. Orientação para aspecto humano dos problemas.
 - b. Receptividade a novas informações ou pontos de vista expressos por outras pessoas
 - c. Habilidade para ganhar a confiança e o respeito do pessoal do cliente.
 - d. Habilidade em conseguir a participação do cliente na resolução dos problemas.
 - e. Habilidade em transferir conhecimento para o pessoal do cliente.
 - f. Habilidade na aplicação dos princípios e técnicas de mudança planejada.
- 13) Habilidade em comunicação e persuasão (com facilidade acima da média).
 - a. Oral.
 - b. Escrita.
 - c. Gráfica
- 14) Maturidade psicológica. (O consultor de sucesso está sempre pronto a vivenciar as pessoas, as coisas os acontecimentos como eles realmente são, com suas características individuais únicas: a vê-los em perspectiva e a tomar o curso de ação necessária de forma calma e objetiva, sem desviar do caminho sensato, lógico e ético por força de pressões externas).

² P. W. Shay: The common body of knowledge for management consultants (New York, Associations of Consulting Management Engineers, 1974), págs. 41-42

PROFISSIONALISMO EM CONSULTORIA

- competência técnica
- o interesse do cliente
- imparcialidade e objetividade
- confidencialidade
- valor por dinheiro
- implicações sociais
- código de ética

ÉTICA PROFISSIONAL

- colocar interesse do cliente acima do seu
- manter sigilosas as informações sobre o cliente
- não aceitar comissões em razão de fornecimento de serviço
- informar cliente de quaisquer relacionamentos e interesses que possam influenciar o julgamento do consultor
- não possuir controle em negócio competitivo com o do cliente (sem aviso prévio)
- não convidar empregado do cliente a considerar emprego alternativo
- não calcular remuneração sem base fixa negociada previamente
- não aceitar trabalho que exceda competência do consultor
- não aceitar trabalho que exceda capacidade de fornecimento de serviços

TIPOS DE ORGANIZAÇÕES DE CONSULTORIA

- empresas grandes multifuncionais de consultoria
- serviços de assistência gerencial das grandes empresas de auditoria
- pequenas e médias empresas de consultoria
- organizações especializadas em serviços técnicos
- divisões de consultoria em instituto de gestão
- consultores individuais independentes
- os professores consultores
- fornecedores não tradicionais de serviços de consultoria

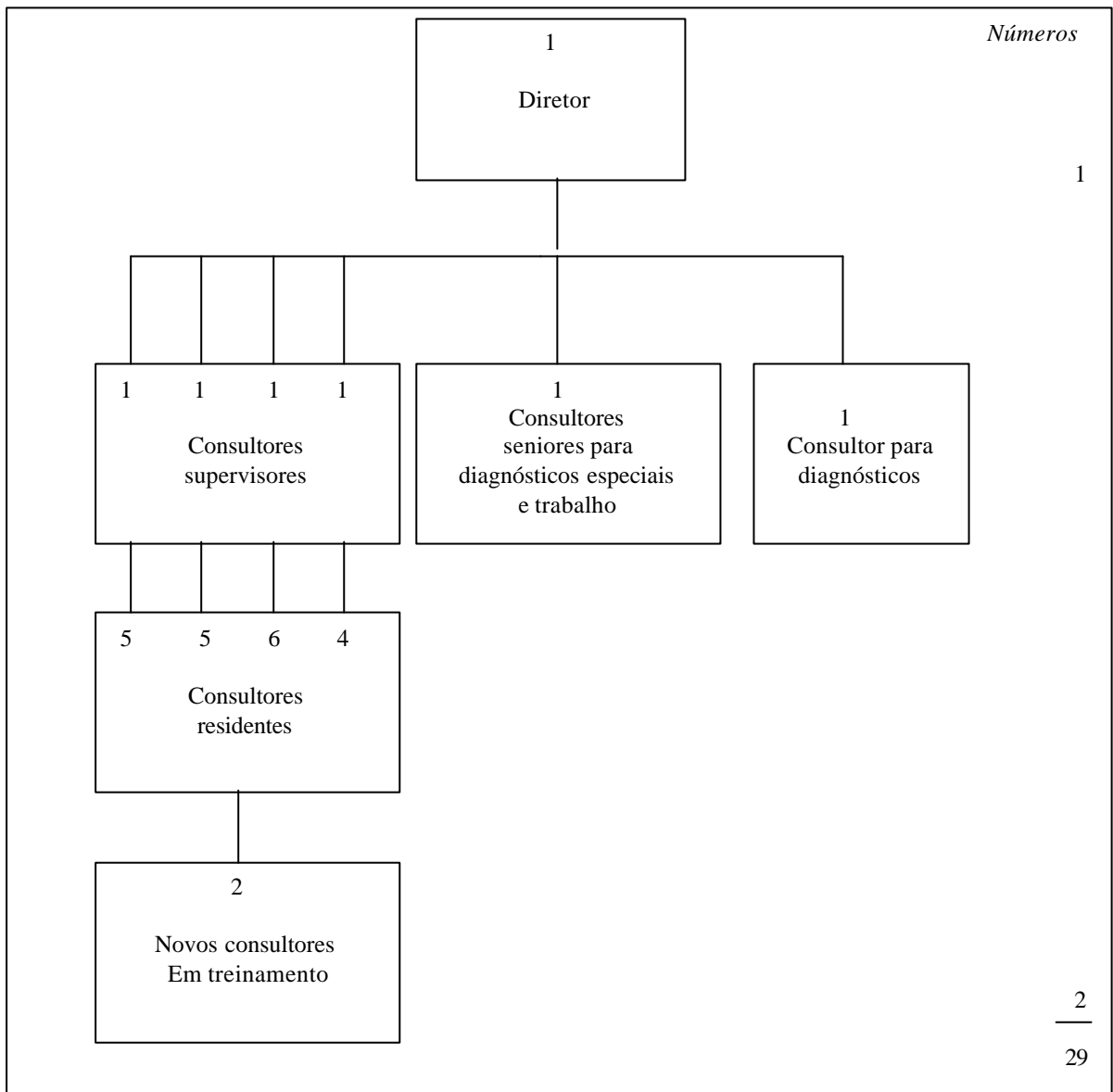


Figura 9. Estrutura básica de uma empresa de consultoria

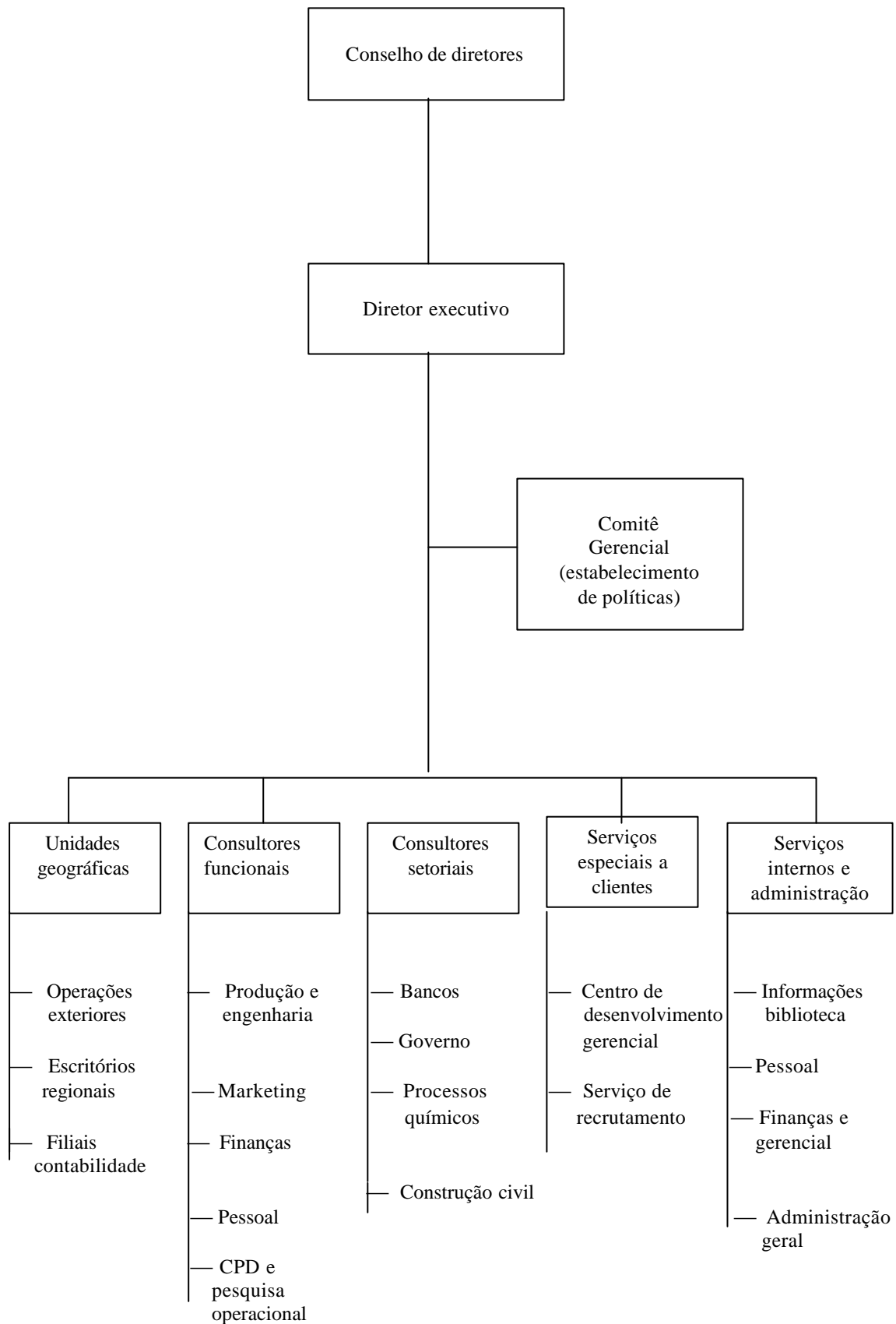


Figura 10. Organização típica das empresas de consultoria.

QUADRO 22. Estrutura de Carreira em Uma Firma de Consultoria

Nível	Título	Função Principal	Idade e outros requisitos
Júnior	Adestrando ("trainee") Consultor júnior	Aprender as técnicas de consultoria	26 a 30 anos Boa formação acadêmica 5 anos de experiência
Operacional	Consultor residente	Executar trabalhos de consultoria em sua especialidade	Treinamento completo
Sênior	Supervisor	Supervisionar consultores residentes	32 a 38 anos Mínimo de 4 a 7 anos de experiência operacional.
	Líder de equipe	Atuar como líder de equipe em trabalhos complexos	Habilidade de supervisão
Sênior	Consultor de diagnóstico organizacional	Diagnosticar organizações Preparar e negociar novos contratos	Experiência operacional Conhecimento do amplo espectro de problemas administrativos Habilidade em diagnose
Gerencial	Diretor Administrador, Sócio etc.	Administrar uma empresa de consultoria ou uma divisão Negociar novos contratos	Considerável experiência em consultoria Competência gerencial

CONTROLE FINANCEIRO

- ATIVIDADES GERADORAS DE RECEITAS
 - SERVIÇOS COBRÁVEIS
 - SERVIÇOS GRATUITOS
 - DIAS GERADORES DE HONORÁRIOS

- CALCULAR CUSTOS DE SERVIÇOS COBRÁVEIS
 - HONORÁRIO POR UNIDADE DE TEMPO
 - TAXA DE HONORÁRIO/SALÁRIO

- MÉTODOS DE ESTABELEECER O HONORÁRIO
 - ASPETO DO MARKETING
 - MÉTODOS PRINCIPAIS

ATIVIDADES GERADORAS DE RECEITA

- SERVIÇOS COBRÁVEIS

o que é cobrável – o que não é cobrável ?

- SERVIÇOS GRATUITOS

existe o serviço gratuito ?

DIAS GERADORES DE HONORÁRIOS

TEMPO COBRÁVEL

TEMPO TOTAL

OU

TEMPO COBRÁVEL

TEMPO DISPONÍVEL

CALCULAR CUSTOS DE SERVIÇO COBRÁVEIS

- HONORÁRIO POR UNIDADE DE TEMPO

$$\text{TAXA MÉDIA POR DIA} = \frac{\text{RECEITA TOTAL}}{\text{DIAS COBRÁVEIS}}$$

TAXA DE HONORÁRIO/SALÁRIO (O "FATOR")

$$\text{FATOR} = \frac{\text{RECEITA TOTAL}}{\text{SALÁRIOS + ENCARGOS SOCIAIS}}$$

MÉTODOS DE ESTABELEECER O HONORÁRIO (1)

- ASPETO DO MARKETING
 - honorário "normal"
 - honorários cobrados por concorrentes
 - honorários em segmentos diferentes do mercado
 - honorários promocionais
 - honorários subvencionados
 - honorários determinados por clientes
 - honorário congruente com a imagem do consultor

MÉTODOS DE ESTABELEECER O HONORÁRIO (2)

- MÉTODOS PRINCIPAIS
 - HONORÁRIO POR UNIDADE DE TEMPO
 - HONORÁRIO FIXO / LUMPSUM
 - HONORÁRIO DEPENDENDO DE RESULTADOS
 - HONORÁRIO PAGO POR AVENÇA

CONTROLE DE QUALIDADE EM CONSULTORIA

- (i) controle da competência e do desenvolvimento da equipe (com especial atenção nos indivíduos que estagnam por várias razões):
- (ii) revisão de novos trabalhos (isto é, análise das conclusões apresentadas em diagnósticos preliminares, estratégias e planos montados para novos trabalhos de consultoria:
- (iii) controle pelos supervisores do procedimento dos consultores residentes, métodos de trabalho utilizados e recomendações desenvolvidas ao longo das intervenções de consultoria:
- (iv) exame dos relatórios-chaves por membros seniores do departamento, antes de submetê-los aos clientes:
- (v) avaliação (incluindo graus) do desempenho da equipe ao fim de cada intervenção:
- (vi) aferição dos resultados finais obtidos pelos clientes, graças à implantação das recomendações dos consultores (caso um serviço regular de acompanhamento não tenha sido previsto, o administrador da unidade de consultoria deve então informar-se sobre os resultados, visitando antigos clientes e verificando indiretamente a satisfação do cliente através de seus bancos, de sua associação de classe ou de outra fonte digna de confiança relacionada com o cliente).

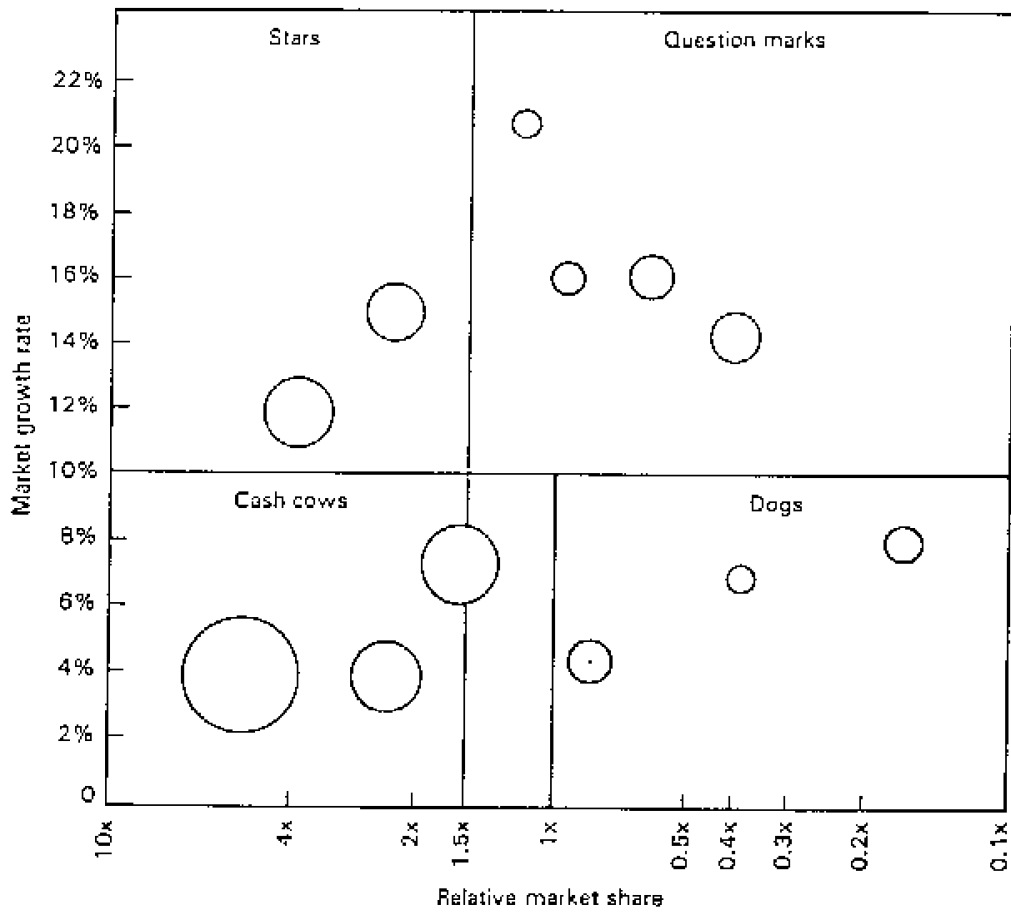
Marketing: ganhar e ficar com os clientes.

Existe um volume de mercado para serviços de consultoria e uma situação competitiva. Só pelo marketing nos obtivemos a quota que nos podíamos e devíamos ganhar.

A pergunta não é fazer ou não fazer marketing, mas como fazer.

Marketing tem a ver com

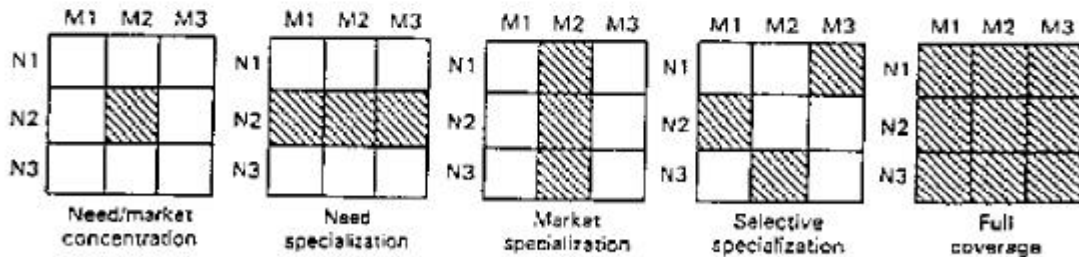
- definir o produto
- definir o mercado e a posição do mercado
- encontrar clientes
- identificar as exigências
- vender o nosso produto aos clientes
- entregar os nossos produtos aos clientes
- assegurar de não perder clientes



Source: Reprinted with permission from *Long-Range Planning*, February 1977, B. Hedley, "Strategy and the Business Portfolio," p. 12, copyright 1977, Pergamon Press, Ltd.

FIGURE 3-5. Boston Consulting Group portfolio approach

1. *Need/market concentration* consists of an organization concentrating on only one market segment, such as Sunbelt corporations seeking corporate headquarters designs.
2. *Need specialization* consists of the organization deciding to serve a single need for all markets, such as the need for renovation designs.
3. *Market specialization* consists of the organization deciding to serve all the needs of a single market, such as Northeast corporations.
4. *Selective specialization* consists of the organization deciding to serve several market segments that have no relation to each other except that each constitutes an individual attractive opportunity.
5. *Full coverage* consists of the organization deciding to serve all the market segments.



(N = needs, M = market)

Source: Adapted from Derek F. Abell, *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1980), Chapter 8.

FIGURE 3-8. Five patterns of market coverage

Marketing de serviço de consultoria

- O que está a ser "marketed" ?
- A psicologia do cliente
- Repetição do negócio
- Clientes servido por outras empresas de consultoria
- Seis princípios fundamentais
- Técnicas para marketing da empresa da consultoria
- Tratar das referências
- Publicações profissionais
- Relação com meios de informação
- Seminários "management"
- Serviço de informações especiais
- Publicidade
- As atividades profissionais e sociais do manager
- Diretores
- Escritório
- Nome e logo
- Técnicas par marketing de encomendas da consultoria
- Contatos frios
- Contatos baseados em referências
- Marketing durante a fase da entrada
- Marketing durante a execução do trabalho

O que está a ser “marketed” ?

O marketing de produtos e consumo tem uma história longa (Coca Cola) e é muito desenvolvido. Mas também dentro do setor de serviços nós conhecemos exemplos bem desenvolvidos como alugueis de automóveis, turismo, e empresas de seguro.

Como o nosso produto é, de um lado, singular e, de outro, a *priori* igual aos produtos dos nossos concorrentes, o potencial cliente não tem hipótese de comparar o produto seu preço antes da compra, e também não poderá compará-lo depois da compra. Mas o cliente precisa justificar nossa contratação. Por isso, ele utiliza critérios que substituem o produto e o preço como critério da sua decisão / seleção de se dirigir a nós.

Assim o marketing indireto é fundamental para serviços de consultoria.

A psicologia do cliente

- Relutância de admitir que um consultor é necessário
- Dúvidas da competência e integridade do consultor
- Receio duma dependência do consultor
- Receio de honorários exagerados

Alguns princípios fundamentais

- Não venda mais do que pode fornecer (competência, prazos, etc.) Isso pode criar uma expectativa que não pode ser satisfeita – não cria boa imagem.
- Nunca fale mal de outros consultores. É uma expressão da sua fraqueza e não da sua força.
- Trate igual a sua competência de marketing e de execução.
- Marketing não acaba com a assinatura do contrato. A consultoria tem uma dimensão significativa de marketing. Ao mesmo tempo, não é aconselhável misturar a própria consultoria com o marketing.
- Marketing tem de ser orientado ao cliente e não à empresa de consultoria.

TABLE 5-2
"POSITIONING" OF THE "BIG EIGHT" CPA FIRMS

FIRM	Worldwide REVENUES (fiscal 1977, in millions)	U.S. REVENUES (fiscal 1977, in millions)	NUMBER OF FORTUNE 500 CLIENTS (1977)	How THEY SEE THEMSELVES	How COMPETITORS SEE THEM
Peat, Marwick, Mitchell & Co.	\$516	\$365	67	Aggressive but not in an unprofessional way. We have the best people. Biggest weakness: too decentralized.	Trying to recover from past problems with SEC. Very aggressive. Price cutter. Expanding scope of practice.
Coopers & Lybrand	\$490	\$256	50	Tough. We work harder. We've got a winner's kind of feeling. Our real strength is in the management team.	Has changed a lot. Most aggressive of the eight in hustling business. Price cutter.
Price Waterhouse & Co.	\$479	\$245	99	The premier accounting firm. We are to accounting what sterling is to silver. Our clients are the cream.	Not very aggressive. Stuffly. Arrogant. Getting steam up after losing some clients.
Arthur Andersen & Co.	\$471	\$351	72	Tough. Aggressive. We speak with one voice everywhere. Not well known outside the U.S.	Aggressive. Likes publicity. First firm to emphasize growth. No room for individual thought.
Deloitte Haskins & Sells	\$410	\$220	53	Not as aggressive as most of the Big Eight. Technical leader in the profession. The auditor's auditor.	Not very aggressive. Narrow in scope of services. Getting their act together. Strong auditors.
Arthur Young & Company	\$390	\$210	52	Tend to be less aggressive than others. Heavy emphasis on client service. We do not want to be the biggest.	Not as aggressive as other Big Eight firms. Widely respected. Super-professional.
Ernst & Ernst	\$385	\$285	81	A practical firm. Pragmatic. We put strong emphasis on quality service to our existing clients.	Sleepy. Not growing fast except in certain industries. Not on the competitive edge. Loosest organization overseas.
Touche Ross & Co.	\$350	\$185	24	We want to be the best. We're not as big as we want to be. We're not price cutters, but we are price competitors.	Very aggressive in hustling business. Enamored of size. Price cutter. Weak overseas.

Source: Peter W. Bernstein, "Competition Comes to Accounting," *FORTUNE*, July 17, 1978, p. 92. *FORTUNE* Art Dept./Carolyn Mazzello; © 1978 Times Inc. Reprinted with permission.

Note: The data on FORTUNE 500 clients were prepared by Deloitte Haskins & Sells and Price Waterhouse. The big accounting firms are private partnerships, and they have only recently begun releasing financial information about their own operations. Arthur Andersen was the first to issue an annual report, five years ago. Last year, Peat, Marwick, Mitchell and Price Waterhouse also published annual reports. Touche Ross has disclosed only its revenues. The other four firms released their revenue figures to *Fortune*—the first time they have let this information out. The Peat, Marwick figure for U.S. revenues is an estimate. The Touche Ross numbers do not reflect the firm's 1977 merger with J.K. Lasser.

P.M.E.: MOTIVOS PARA O FOMENTO

- O desenvolvimento de uma economia saudável de mercado passa pelo florescimento dos pequenos e médios negócios.
- as P.M.E. geram postos de trabalho.
- a criação de uma verdadeira classe média.
- iniciativa do empreendedor multiplica crescimento econômico.
- a livre concorrência de mercado favorece ao consumidor
- a P.M.E tem maior flexibilidade e agilidade de reagir aos desenvolvimentos atuais de demanda no mercado
- as P.M.E. libertam as energias criativas que são essenciais para o desenvolvimento de novos produtos e serviços.

P.M.E. : A RELUTÂNCIA DE CHAMAR CONSULTORES

- convicção que somente o grande empresário pode permitir-se o luxo de pagar honorários para consultores.
- muitas vezes os consultores não tem experiência de prática nas empresas que necessitam apoio.
- identificação de consultores competentes é difícil e leva muito tempo porque os empresários nunca tiveram contato com consultores.
- Empresários hesitam de fornecer fatos e dados sobre seus negócios e sua empresa para não-sócios.
- Chamar um consultor pode parecer ou ser considerado uma confissão de incompetência da parte do empresário.

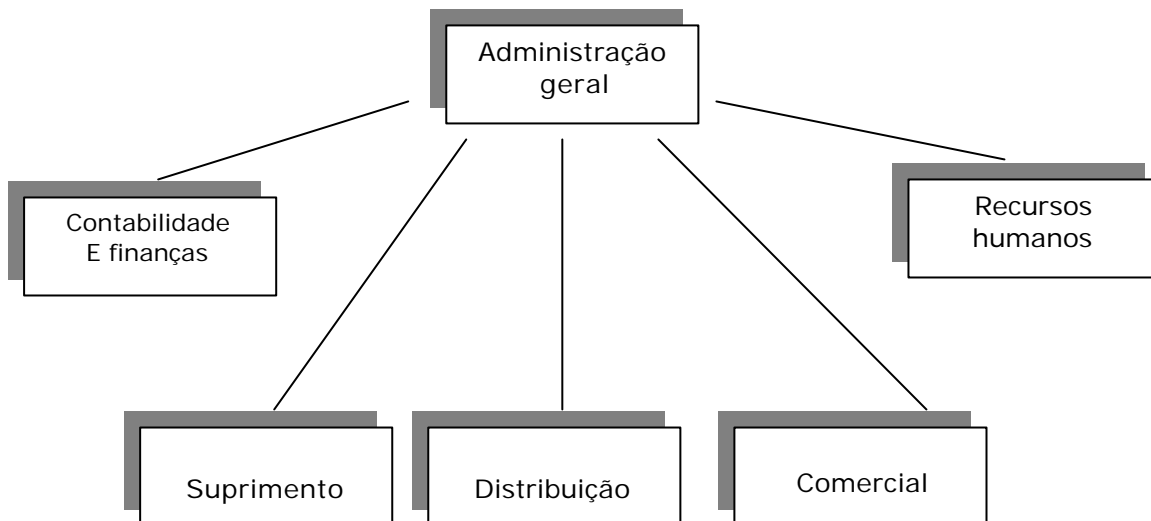


Figura 12.2 As funções organizacionais de uma microempresa.

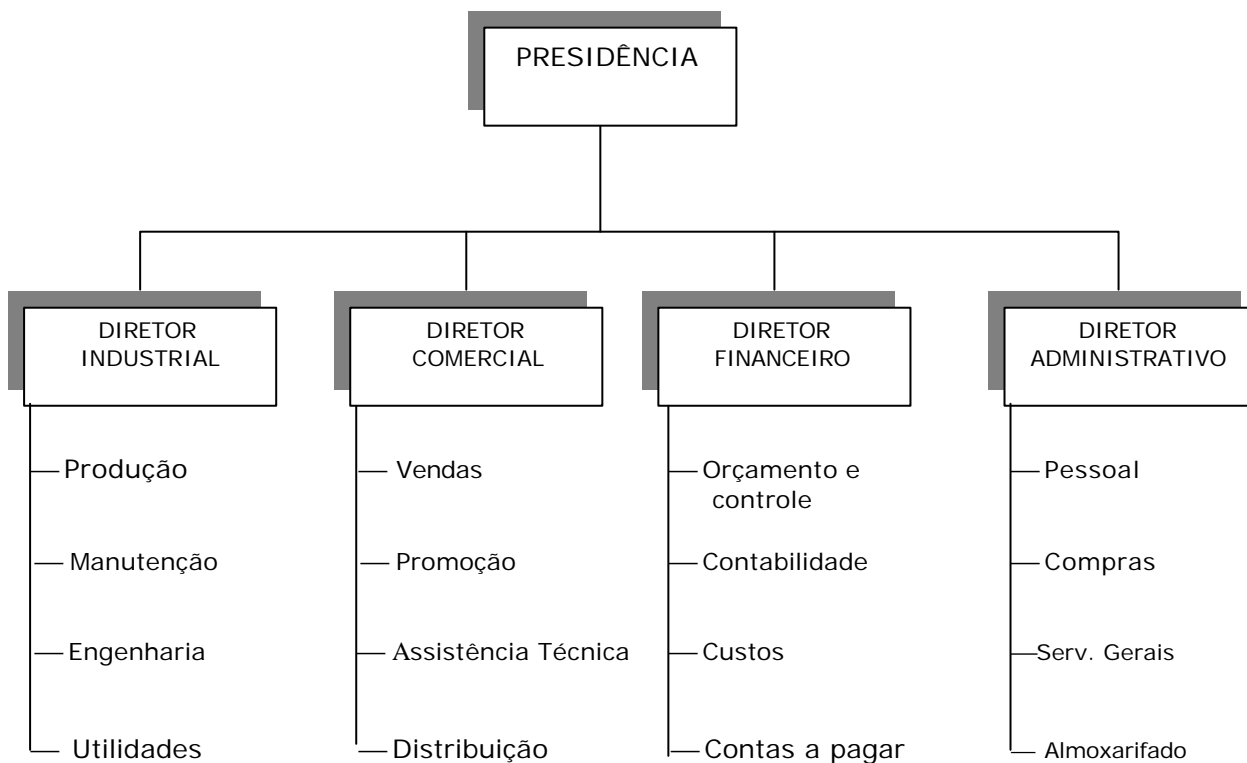


Figura 13.1 Organização funcional de uma grande empresa (parcial)

PEQUENAS EMPRESAS...

- ¾ enquanto as empresas grandes e bem organizadas podem ter uma boa administração de linha e um “staff” de especialistas, o dirigente da pequena empresa é um indivíduo relativamente isolado, lidando simultaneamente com estratégias e problemas operacionais e tendo que enfrentar esses problemas, apesar de seus preconceitos e limitações pessoais:
- ¾ o dirigente da pequena empresa freqüentemente opera com dados inadequados ou, na melhor das hipóteses, em mínima quantidade; para poupar custos operacionais, é provável que ele dispense sistemas de informação, fraqueza que se torna bem aparente se a empresa atinge um adiantado estágio de crescimento:
- ¾ como a pequena empresa geralmente só pode pagar baixos salários e oferecer poucos benefícios não financeiros, pequena segurança no trabalho e poucas oportunidades de produção, não é injustificado esperar-se que haja dificuldade de recrutar pessoal altamente qualificado.
- investidores profissionais raramente sentem-se atraídos por uma pequena empresa que esteja começando, ficando assim o administrador severamente limitado em sua capacidade de levantar o capital inicial: esse problema torna-se ainda mais sério quando, como freqüentemente ocorre, a empresa começa a ter dificuldades operacionais e o administrador tenta levantar fundos adicionais para enfrentar as situações de crise:
 - relacionado a isso, existe ainda o problema da conjugação de reservas financeiras limitadas com uma baixa capacidade de endividamento; conseqüentemente, a pequena empresa fica vulnerável aos azares da economia e às recessões.
 - embora a capacidade de mudar e adaptar-se rapidamente seja uma força natural da pequena empresa, tal qualidade pode ser anulada no momento em que surge, de súbito, uma oportunidade que requer um pronto ajustamento, pois o administrador pode estar muito ocupado com problemas operacionais correntes e em má posição para pensar no futuro;
 - o fato de a empresa preocupar-se apenas com o dia-dia não favorece a criação de oportunidades para treinamento e desenvolvimento de pessoal, assim deixando de explorar o pleno potencial dos recursos humanos da empresa;
 - geralmente o administrador não é capaz de compreender e interpretar, em seu benefício, os regulamentos, concessões e atos governamentais.

ANÁLISE FOFA:

FORTALEZAS – OPORTUNIDADES – FRAQUEZAS –AMEAÇAS

Fatores internos		Fatores externos	
F A T O R E S P O S I T I V O S	FORTALEZAS USE-AS !	OPORTUNIDADES APROVEITE !	P O S I T I V A S
F A T O R E S N E G A T I V O S	FRAQUEZAS ELIMINE-AS !	AMEAÇAS EVITE-AS	N E G A T I V A S

A FOFA ABRANGE...

ASPECTOS FINANCEIROS

- capital do dono
- fluxo de caixa
- acesso a recursos adicionais
- necessidades de investimento
- lucro
- risco

CAPACIDADE DE GESTÃO, SUPERVISÃO E OPERAÇÃO

- competência em gestão
- competência técnica
- idade e experiência
- knowhow ("saber fazer")
- contatos do(s) gerente(s) network ("rede")
- competência de venda do(s) gerente(s) e do pessoal

INFORMAÇÃO

- existe informação necessária ?
- a informação necessária chega a tempo para servir como auxílio para tomar decisões ?

AMBIENTE SOCIAL

- como é que estamos adequando nossa empresa às exigências do mercado / como é que aceitam nossa empresa ?
- existe qualquer aversão ou preconceito concernente a nossa atividade em nossa comunidade / sociedade ?

RECURSOS “FÍSICOS”

- prédio
- fábrica / equipamento
- tecnologia / parque de desenvolvimento
- localização
- transporte
- infra-estrutura
- patrimônio industrial

MERCADO

- perfil do mercado visado
- demanda e oferta (anterior, atual, futura)
- estratégia dos concorrentes
- nossa cota / fatia no mercado
- característica e qualidade dos produtos
- expansão, estagnação, contração
- nichos para novos produtos

MATÉRIA PRIMA

- fontes de matéria prima adequada (quantidade, qualidade, preço) ?
- vão continuar a ser adequadas ?
- estão surgindo novos materiais que podem ser úteis para nós ?

PROCESSO PRODUTIVO

- produção em massa
- produção singular
- intensivo em mão-de-obra ?
- etc.

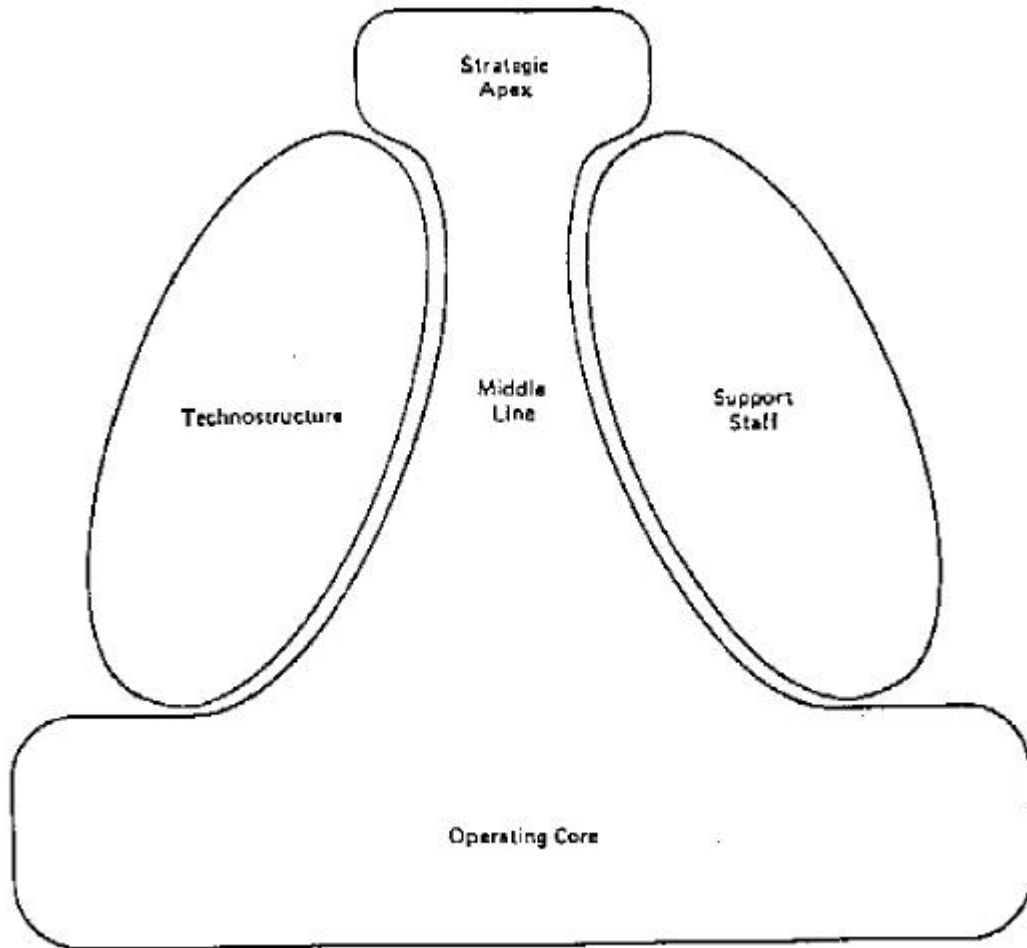


Figure 1-2. *The five basic parts of the organization*

ANÁLISE ORGANIZACIONAL

Tópicos	Especificações
Alta administração	Órgãos da direção, posições chave
Estrutura organizacional	Departamentos, divisões (inclusive sua importância relativa) Relações entre linha e assessoria Centralização e descentralização Existência, qualidade e uso de códigos e manuais
Administradores	Personalidades chaves (perfis profissionais e pessoais, atitudes para com a mudança)
Tomada de decisões	Prática aplicada as decisões principais
Coordenação	Métodos, impacto
Informações gerenciais e controles	Sistema de informações e métodos de controle usados, impacto
Técnica modernas	Política geral, efetividade Quais as técnicas preferidas Uso de computadores
Comunicação	Canais, métodos
Estilo gerencial	Autocrático versus democrático Uso de órgãos coletivos Atitude em relação à participação
Participação do Empregado	Organização, métodos, impacto
Organização informal	Causas, padrões, impacto
Serviços administrativos externos	Uso de política concernente Uso de consultoria, experiência

BIBLIOGRAFIA / FONTES

(1) A obra mais abrangente, referencial:

Kubr, Milan (ed) 1986. Management Consulting: A guide to the profession.
Genebra: Internacional Labor Office, 2ª edição revista

A ser publicada em finais de março de 1996:

Kubr, Milan (ed) 1986. Management Consulting: A guide to the profession
Genebra: Internacional Labor Office, 3ª edição revista.

Versão brasileira:

Kubr, Milan (ed) 1986. Consultoria: um guia a profissão . Rio de Janeiro:
Editora Guanabara Koogan S.A. (tradução da 1ª da primeira edição do original de 1980)

Versão espanhola:

Kubr, Milan (ed) 1994. (tradução da 2ª edição revista original de 1986)
Genebra Internacional Labor Office.

Outras fontes usadas na preparação do seminário:

(2) Kotler, Philip & Paul N. Bloom 1984. Marketing Professional Services.
Englewood Cliffs (NJ), Prentice-Hall.

(3) CCAPE / GTZ / LUSO CONSULT (Cooperação Técnica Brasil-Alemanha)
1991. Manual do Modelo CEFE, Parte C, capítulo 4, FOFA. Belo Horizonte.

(4) Maximiniano, Antonio Cesar, amaru 1995. Introdução à administração. São Paulo Editora
ATLAS S.A., 4ª edição revista e ampliada.

(5) Mintzberg, henry 1983. Structure in Fives: Designing Effetive Organizations.
Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall.

Leia também (menos elegante e estruturado, mais pessoal):

Bellmann, Geoffrey M. 1993. A vocação do consultor. São Paulo: Makron Books
do Brasil Editora Ltda.